



چارچوب پیاده‌سازی

دفتر مدیریت پروژه

راهنمای عملی و ساده برای تعیین بهترین نوع سازمان، نقش‌ها،
منابع، ساختار و مهارت‌های موردنیاز برای موفقیت پروژه

ترجمه:

شینیا تاکاگامی
آندرو نیومن

ترجمه:

دکتر مرتضی اکبری

استادیار دانشگاه تهران

هومان تامپی

PMP, MBA



سرشناسه
عنوان و نام پدید آور
مشخصات نشر
مشخصات ظاهری
شابک
وضعیت فهرست نویسی
شناسه افزوده

اکبری، مرتضی، ۱۳۴۲
چارچوب پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه
تهران، ترمه ۱۳۹۵
۱۳۶ ص
۹۷۸-۹۶۴-۹۷۸-۵۳۲-۵
فیفا
تأمینی، هومان، ۱۳۵۶.



نام کتاب:.....چارچوب پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه
مؤلف:.....شینیا تاکاهاشی و اندرو نیومن
مترجم:.....دکتر مرتضی اکبری و هومان تامینی
صفحه، رای:.....انتشارات ترمه
طراح جلد:.....روجا غمگسار
نویت چاپ:.....اول ۱۳۹۵
ناشر:.....انتشارات ترمه
تیراژ:.....۵۰۰ نسخه
چاپ و صحافی:.....رسم-چاوش
قیمت:.....۷۰,۰۰۰ ریال
شابک:.....۹۷۸-۹۶۴-۹۷۸-۵۳۲-۵

آدرس ناشر: تهران- خ انقلاب- خ ۱۲ فروردین- پلاک ۲۸۶ طبقه دوم، واحد ۸

تلفن: ۶۶۹۶۱۷۶۹-۶۶۹۶۱۸۰۴

دفتر فروش انتشارات ترمه و مرکز فروش پرسنل:

تهران- خ انقلاب- خ ۱۲ فروردین- پلاک ۲۸۶، طبقه اول، واحد ۴

تلفن: ۶۶۴۸۱۵۱۴-۶۶۹۵۷۰۲۱

فکس: ۶۶۹۵۷۱۲۰

برای اطلاع از نحوه خرید اینترنتی انتشارات ترمه به وبسایت ما به آدرسی زیر مراجعه فرمایید.

Info @ termehbook.ir www.termehbook.ir

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن کل یا جزء، به هر صورت
اجاب، کپی، صوت، تصویر و انتشار الکترونیکی بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع است

مقدمه

اهمیت دفتر مدیریت پروژه به عنوان مؤلفه‌ای از مدیریت پروژه برای بسیاری از شرکت‌ها و پروژه‌ها مشخص است و تأسیس دفاتر پروژه نه تنها برای پروژه‌های بزرگ، بلکه برای پروژه‌های شخصی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرند.

از زمانی که حوزه مدیریت پروژه‌ها به طور درست پا نگرفته بودند، موارد بسیاری مشاهده می‌شد که برخلاف حضور منابع انسانی شایسته و قابل صلاحیت در تیم پروژه، نتایج مردانه‌ای حاصل نمی‌شد و پروژه‌ها به کسب نتیجه مورد نظرشان موفق نمی‌شدند.

با محبوبیت و شهرت راه‌های مدرن دانش مدیریت پروژه¹ در بحث مدیریت پروژه، سیاست‌ها در استفاده از ابزارها، کمتر از فواید دفتر مدیریت پروژه از طریق ایجاد فرآیندهای مدیریت و ترویج تصویر سازی پروژه فراگیر شده است. همچنین تعداد مواردی که از ابزار مدیریت پروژه و تحلیل ریسک و مخاطرات جهت پیاده‌سازی فرآیندهای کارا مدیریت استفاده می‌کنند رو به افزایش است.

برخلاف اینکه به نظر می‌رسد مراحل پروژه قابل رویت یا مشاهده است، با این وجود، هنوز بسیاری از دفتر مدیریت پروژه‌ها جهت ارتقا و ترویج مدیریت پروژه شکست مواجه می‌شوند، و در نتیجه پروژه‌ها را نمی‌توانند به موفقیت برسانند.

بحث‌ها و چالش‌های زیادی در مورد قدرت و اختیار حیطه نظارت دفتر مدیریت پروژه‌ها وجود دارد که موجب ابهام و عدم شفافیت نقش‌ها می‌شوند. فقط اعطای اختیار، قدرت و حوزه پاسخ‌دهی به دفتر مدیریت پروژه‌ها شرط

کافی برای انجام کار درست دفتر مدیریت پروژه نیست.

1. Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK)

این مشکلات از آنجا به وجود می آیند که توجه کافی به افراد و سازمان‌ها نشده است. بدون توجه به اینکه چقدر فرآیندهای استاندارد مدیریت پروژه قابل تحسین باشند، و چقدر نرم افزار پیاده سازی شده قوی و کارآمد باشد، اگر افراد و سازمان‌ها به صورت صحیحی تفویض اختیار نشده باشند، مدیریت پروژه ضعیف عمل خواهد کرد.

در اینجا محدودیتی وجود دارد که مدیریت تا چه میزان می تواند به وسیله استفاده از ابزار و فرآیندها پیشرفت کند. باید توجه داشت که مدیریت واقعی و عملی، استاندارد بهینه از افراد و سازمان‌ها می تواند به دست آید.

این کتاب حاوی چند دفتر مدیریت پروژه را طبق دسته بندی زیر تشریح می نماید:

که سازمان‌ها؛

که افراد؛

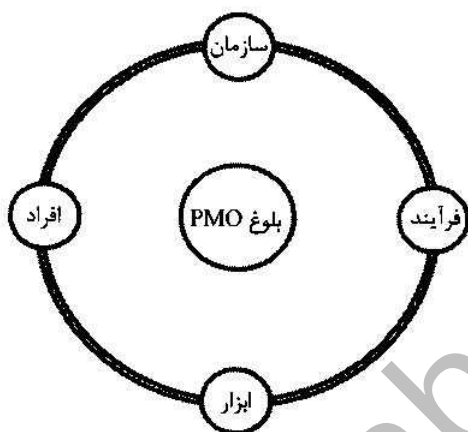
که فرآیندها و

که ابزار.

برخلاف سایر کتاب‌ها، این کتاب بر روی افراد و سازمان‌ها تمرکز دارد.

جهت معرفی و ایجاد یک دفتر مدیریت پروژه باید به دور صحیح و دقیق همه مؤلفه‌های دانش مدیریت پروژه - افراد، سازمان، فرآیند و ابزار - ملاحظه قرار گیرد.

به طور مثال، در زمان معرفی فرآیند مدیریت پیشرفت راه‌های مربوطه و استانداردهای فرآیند مدیریت در مؤلفه «فرآیندها» ایجاد می شود و ابزار لازم از طریق قسمت «ابزار» انتخاب می گردد. در مؤلفه «سازمان» نقش دفتر مدیریت پروژه مشخص می شود و در قسمت «افراد» وظایف پرسنل که در مدیریت پیشرفت مشخص شده تعریف می شود و در نتیجه دفتر مدیریت پروژه آماده پیاده سازی می شود.



شکل الف. مؤلفه‌های دانش مدیریت پروژه

در ابتدا، مؤلفه «سازمان» در فصل دوم با عنوان «طرح اقتباسی دفتر مدیریت پروژه: نقش‌ها و حالت سازمانی یک دفتر مدیریت پروژه ایده‌آل»، حالت‌های مختلف سازمانی دفتر مدیریت پروژه مورد بررسی قرار گرفته و هر یک از مشخصه‌های آن توضیح داده می‌شود.

مؤلفه «افراد» در فصل سوم با عنوان «برنامه اجرای دفتر مدیریت پروژه: در نظر گرفتن پرسنل با مهارت‌های لازم و مناسب جهت فعالیت در دفتر مدیریت پروژه»، افراد به سه دسته تقسیم می‌شود و به توضیح هر یک پرداخته می‌شود.

درباره مؤلفه «فرآیندها» در فصل چهارم با عنوان «کنترل و اجرای دفتر مدیریت پروژه: مطالعات استفاده شده در دفتر مدیریت پروژه طبق اصول حوزه‌های دانش در راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه (۲۴ مطالعه موردی)»، به تشریح هر یک از ۱۰ حوزه دانش راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه می‌پردازد. قابل ذکر است که «فرآیند» در این کتاب به عنوان یک روش مورد بررسی قرار می‌گیرد و کمتر به عنوان رویه‌ها که در محیط‌های کاری استفاده می‌شود به کار می‌رود.

در مورد مؤلفه «ابزار» در فصل پنجم که با عنوان «ابزار جهت جریان سازی دفتر مدیریت پروژه»، به تشریح ابزار ارتباطی که مهم ترین ابزار برای دفتر مدیریت پروژه هستند می پردازد.

در انتها، نقشه مسیری برای ارتقای سطح دفتر مدیریت پروژه و روش های کنترل سطح بلوغ آورده می شود.

مدیریت تنها متعلق به نظریه پردازان یا منتقدان نیست، بلکه به تمام کسانی مربوط می باشد که نتایج را تولید می کنند.

«مدیریت، حیایف و فعالیت هاست. مدیریت نظم و انضباط است. اما مدیریت شامل افراد هم است». پیترا ف دراکر^۱، سال ۱۹۷۴؛ مدیریت: وظایف، پاسخ گویی، مهارت.

محتوای این کتاب براساس مطالب پیترا ف دراکر می باشد.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل ۱: وضعیت فعلی و چالش‌های دفتر مدیریت پروژه ...
۱	افزایش پیچیدگی مدیریت پروژه
۳	محدودیت‌های وابستگی به مدیر پروژه
۷	۱-۲. مشکلات دفاتر پروژه
۷	۱. تنوع نوناگویی نقش‌ها
۸	۲-۲. نبود عافیت در فضای مسئولیت‌ها
۹	۳. کمبود پرسنل
۱۰	۱-۳. نقش‌ها، نتایج و نیاز در دفتر مدیریت پروژه
۱۰	دلایل اینکه چرا تعریف نقش‌ها در دفتر مدیریت پروژه کار «پرمخاطره‌ای» است
۱۱	«دفتر مدیریت پروژه یک تخصص» نیست
۱۲	نقش‌ها و حیطه مسئولیت دفتر مدیریت پروژه‌ها
۱۴	اثرات تأسیس دفتر مدیریت پروژه
۱۴	۱. تصور کردن پروژه
۱۵	۲. ترویج اثرات ارتباطات و کاهش هزینه‌های ارتباطات
۱۷	۳. پشتیبانی از تصمیم‌گیری
۱۸	چارچوب دفتر مدیریت پروژه
۱۸	الف. سازمان‌ها
۱۹	ب. افراد
۱۹	ج. فرآیندها
۱۹	د. ابزار
۲۱	فصل ۲: طرح اقتصادی دفتر مدیریت پروژه ...
۲۳	۱-۲. چارچوب سازمانی دفتر مدیریت پروژه
۲۳	الف. نقش
۲۳	ب. عملیات
۲۳	ج. نوع
۲۴	دو نوع
۲۵	۲-۲. فعالیت و نقش‌های دفتر مدیریت پروژه شماره ۱ ...
۲۶	فعالیت‌هایی که یک کارمند دفتر مدیریت پروژه بایستی انجام دهد

۲۶	۱. عملکرد مشاوره‌ای
۲۷	۲. عملکرد پشتیبانی از تصمیم‌گیری
۲۷	۳. عملکرد پناهگاه امن
۲۷	۴. عملکرد مربی‌گرایانه
۲۸	۵. انطباق با شرایط محیط
۲۹	وظایف اصلی کارمند دفتر مدیریت پروژه
۲۹	نتایج تولیدشده توسط یک کارمند دفتر مدیریت پروژه
۲۹	۱. بهبود کیفیت مدیریت پروژه
۲۹	۲. بهبود و ترویج تصمیم‌گیری مدیر پروژه
۳۱	۱. شکل‌دهی فرهنگ پروژه
۳۱	۲. ۱.۲.۲. فواید بخش‌های دفتر مدیریت پروژه شماره ۲
۳۱	اهمیت مدیریت پروژه
۳۳	کیفیت اطلاعات مدیریتی
۳۳	الف. مجزای کردن اطلاعات
۳۳	ب. توصیه پیش‌زمینه و عملیات
۳۳	ج. ارتباط برقرار کردن بین اطلاعات مدیریتی
۳۴	دام‌های دفتر مدیریت پروژه اداری
۳۴	گروهی که «مدیریت» نامیده می‌شوند نابخردانه عمل می‌کنند
۳۵	شایستگی و عدم‌شایستگی تثبیت فرایندها
۳۶	عملکردهای دفتر مدیریت پروژه اداری
۳۶	۲-۴. فعالیت‌ها و نقش‌های دفتر مدیریت پروژه شماره ۳
۳۷	فعالیت‌های اداره دفتر مدیریت پروژه
۳۷	۱. حفظ و نگهداری اطلاعات اولیه برای مدیریت پروژه
۳۸	۲. حفظ و نگهداری محیط کاری برای اعضای پروژه
۳۸	۳. کارهای مدیریتی که توسط شرکت اصلی درخواست می‌شود
۳۹	مثال‌هایی از فعالیت‌ها و وظایف اداری دفتر مدیریت پروژه
۳۹	۲-۵. فعالیت‌ها، نقش‌ها و نوع
۴۰	موقعیت سخت
۴۱	۲-۶. دفتر مدیریت پروژه سازمانی
۴۱	مشکلات مربوط به شکل سازمانی از یک دفتر مدیریت پروژه سازمانی
۴۲	دفتر مدیریت پروژه سازمانی در نقش پشتیبان تصمیم‌گیری

۴۳	روش طراحی نوع دفتر مدیریت پروژه سازمانی
۴۶	نتایج دفتر مدیریت پروژه سازمانی
۴۹	۷-۲. دفتر مدیریت پروژه پروژه‌های فردی
۴۹	مشکلات مربوط به دفتر مدیریت پروژه سازمان‌ها
۵۰	نوع الگو
۵۰	دفتر مدیریت پروژه کارمندی که پروژه را تقویت می‌کند
۵۱	سازمان‌های دفتر مدیریت پروژه متداول
۵۱	دفتر مدیریت پروژه مشاوره‌ای
۵۲	دفتر مدیریت پروژه‌های با تجسم جهت‌دار
۵۲	اداره دفتر مدیریت پروژه
۵۲	نتایج دفتر مدیریت پروژه
۵۲	عملکرد پیشگیرانه
۵۳	با یک قدم به عقب، ما اردیشتی می‌توان مشاهده کرد
۵۳	سپاه ذخیره
۵۵	فصل ۳: برنامه اجرایی دفتر مدیریت پروژه
۵۵	۱-۳. مهارت‌های پرسنل دفتر مدیریت پروژه
۵۵	دسته‌بندی پرسنل دفتر مدیریت پروژه
۵۶	الف. مشاوران مدیر پروژه
۵۶	ب. کنترل‌کنندگان پروژه
۵۶	ج. اداره‌کنندگان پروژه
۵۸	نقشه مهارت دفتر مدیریت پروژه
۵۸	۲-۳. مشاوران مدیریت پروژه
۵۹	نقش مشاوران مدیریت پروژه
۶۰	مشاور مدیر پروژه مربی‌گرانه در دفتر مدیریت پروژه شرکت-گستر
۶۰	مشاور مدیر پروژه‌ها به‌عنوان دستیار مدیران پروژه
۶۱	مشاور مدیر پروژه به‌عنوان یک دستیار تشخیصی
۶۱	طرز تفکر موردنیاز
۶۲	۳-۳. کنترل‌کننده‌های پروژه
۶۳	مدیریت پروژه واقعی
۶۳	پرسنلی که نتایج تولیدشده توسط مدیریت را می‌دانند

۶۴	۴-۳. اداره‌کنندگان پروژه.....
۶۴	قوانین اداره‌کنندگان پروژه.....
۶۴	لزوم حضور اداره‌کنندگان پروژه.....
۶۵	انواع کارهای عمومی اداره.....
۶۷	فصل ۴: کنترل و اجرای دفتر مدیریت پروژه.....
۶۷	۴-۱. مدیریت یکپارچگی پروژه.....
۷۳	۴-۲. مدیریت محدوده پروژه.....
۷۶	۴-۳. مدیریت زمان پروژه.....
۸۰	۴-۴. مدیریت هزینه پروژه.....
۸۲	۴-۵. مدیریت کیفیت پروژه.....
۸۸	۴-۶. مدیریت منابع انسانی پروژه.....
۹۵	۴-۷. مدیریت ارتباطات پروژه.....
۱۰۷	۴-۸. مدیریت ریسک پروژه.....
۱۱۱	۴-۹. مدیریت خرید پروژه.....
۱۱۵	فصل ۵: ابزار جهت جریان کاری دفتر مدیریت پروژه‌ها.....
۱۱۵	۵-۱. دفتر مدیریت پروژه‌ها نیازمند ابزار شرایط مشخصی هستند.....
۱۱۶	۵-۲. یک رویکرد ارتباطی هزینه‌محور.....
۱۱۸	۵-۳. الزامات برای ابزار دفتر مدیریت پروژه.....
۱۲۱	فصل ۶: درس‌های آموخته‌شده.....
۱۲۱	چگونه می‌توان سطح بلوغ دفتر مدیریت پروژه را افزایش داد.....
۱۲۱	۶-۱. سطح بلوغ دفتر مدیریت پروژه چیست؟.....
۱۲۲	۶-۲. معیار سطح دسته‌های بلوغ دفتر مدیریت پروژه.....
۱۲۲	الف. سازمان‌ها: چگونه سازمان‌ها ایجاد می‌شود.....
۱۲۳	ب. افراد: سطوح مهارت و صلاحیت پرسنل دفتر مدیریت پروژه.....
۱۲۳	ج. فرآیندها: سطح هماهنگی با ملزومات فرآیندها برای.....
۱۲۳	د. ابزار: سطح هماهنگی ابزارهای موردنیاز.....

مقدمه مترجمان

در این دوران بر هیچ مدیر سازمانی پوشیده نیست که استفاده بهینه از منابع موجب بقای سازمانش می‌شود. یکی از روش‌های علمی و عملی جهت تحقق راهبردهای سازمان از طریق توسعه مدیریت پروژه و تشکیل تیم‌های پروژه و دفتر مدیریت پروژه است. اجرای دفتر پروژه به عنوان هسته اصلی توسعه سازمان‌ها مهمترین ابزار تحقق اهداف می‌باشد. در واقع موفقیت دفتر مدیریت پروژه منعکس کننده میزان موفقیت پروژه‌ها و دستیابی به چشم‌اندازهای سازمان است. با عنایت به نحوه ویرایش این کتاب که توسط دو نویسنده آمریکایی و ژاپنی که در اجرای دفاتر پروژه دارای تجربه و مهارت‌های بین‌المللی می‌باشند، لذا با توجه به چشم‌اندازهای جدید سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ کشور عزیزمان بر اجرای پروژه‌های ملی و بین‌المللی بر آن شدیم که در این راستا از چارچوب این عملیاتی مدیریت پروژه مطالبی را برایتان ترجمه تا در اختیار خوانندگان قرار داده شود. مایه‌ای که در پیش رو دارید توسط شینیا تاکاهاشی، مدیر دفتر مدیریت پروژه شرکت سیستم‌های سونی گلوبال سلوشنز و آندرو نیومن از مدیران پروژه‌های یاهو و ان‌ای‌سی نگارش شده است که با توجه به اصول مدیریت پروژه چارچوب عملیاتی برای تعیین بهترین نوع ساختار، ابزارها، منابع انسانی و مهارت‌های مورد نیاز جهت موفقیت پروژه را تدوین نموده است.

امید است در فضای رقابتی جدید، ضرورت دفتر پروژه با پیوستن چارچوب‌های صحیح امکان بهره‌گیری هر چه بیشتر مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها را در این روش بین‌المللی را فراهم سازد. با این حال هر چند تلاش بر آن بوده که مجموعه‌ای از رونق و سودمند در اختیار خوانندگان قرار گیرد، لذا از شما عزیزان استدعا دارند پیشنهادات و انتقادات سازنده خود را در ارتقای کیفی چاپ‌های بعدی اعلام فرمایید.

دکتر مرتضی اکبری

هومان تامپی